

跡見学園女子大学マネジメント学部紀要 第12号 (2011年10月14日)

ベンチャー企業のマネジメント分析の 現状と課題

—3社の事例にみる企業家の役割—

The present condition and agenda of management analysis of new venture

—The role of the entrepreneur in 3 case studies—

許 伸 江
Nobue KYO

要 旨

本稿の目的は、ベンチャー企業のマネジメントを分析する手法の現状と課題を明らかにすることにある。検討の結果、現状で多く見られる手法は、日本の身近なベンチャー企業を分析する手法としては不十分であることが明らかになった。本稿の後半では、筆者が独自に行ったベンチャー企業3社のインタビューを紹介した。これにより、各成長段階におけるベンチャーマネジメントの課題や、日本のベンチャー企業の特徴が浮き彫りになった。

1. はじめに

ベンチャー企業のマネジメントに関する研究には、大きく分けて2つのタイプがある。1つは、既存の経営学の概念をベンチャー企業に応用する手法であり、業種や企業年齢、および規模に関わらず、経営に必要な重要事項を説明するものである。例えば、戦略については、マイケル・E・ポーターのバリューチェーンや5つの競争要因、3つの基本戦略などを提示するもの等がこれにあたる⁽¹⁾。

一方、後者は、ベンチャー企業に固有のマネジメントの特徴について示そうとする手法である。このタイプの多くは、ベンチャー企業を先進的で理想的な企業像として掲げ、一般的中小企業と明確な区別、あるいは優劣をつけた形で議論を進めている。

さらに後者のもう1つの特徴として、ベンチャー企業を成長段階で区分し、その成長段階ごと

にマネジメント上の重要事項が変化するという動態的視点を主張する⁽²⁾。

前者の手法において、経営学の先行研究の多くは、既存の企業、とりわけ大企業を対象にしている。経営戦略、組織、財務等の基本的な概念は、企業規模の大小に関係なく重要であるとの見解である。

しかしながら、ベンチャー企業に固有のマネジメントを研究する手法としては、こうした手法は十分な妥当性があるとは言えない。なぜなら、ベンチャー企業は人材、資金、ブランド、情報等の経営資源がそもそも十分ではなく、その希少な資源環境という制約のもとで成長を目指し行動しているのであり、経営資源の蓄積がみられる大企業とは、初期条件において大きな違いが存在するためである。

一方、後者の成長段階ごとのマネジメント分析は、典型的なベンチャー企業像をモデルとしている。成長区分に関しては若干の多様性も見られるが、多くは、準備期、スタートアップ期、急成長期、安定成長期、新成長期（または衰退期）というライフサイクルを前提としている（戸田（1987）、Timmons（1997）、金井・角田（2002）、柳（2004）等）。

一般的の中小企業とベンチャー企業を区別する視点の1つは、ベンチャー企業が“急”成長期を迎えるという点である。スタートアップ期をスタートから5年程で終えた後、まさに急速に売上を増加させ、企業規模を増強させていく段階へと入るのである。その後、安定成長期に入ると、いよいよ株式公開を実現していく段階となる。そこまでの標準的な期間は15年～25年とされる⁽³⁾。こうした急速な成長が、いわゆる一般的な中小企業との違いとして示され、スピード感や旺盛な企業家精神を背景に成長の階段を駆け上がるというベンチャー企業の経営特性として強調される。

こうしたベンチャー企業の成長段階別のアプローチは、米国において先進的に存在感を強めたベンチャー企業をモデルとして作られている。しかしながら、松田（1997）の指摘にもあるように、日本と米国ではベンチャー企業像が大きく異なる点に留意が必要である。松田（1997）によると、第一に、米国の場合、研究開発型または技術企画型ベンチャー企業が中心であるのに対して、日本は流通・サービス企画型ベンチャー企業が中心である。第二に、会社設立から株式公開までの期間が、米国では圧倒的に短く、資金を中心として経営支援の集中化により急成長することができる。そして第三に、米国ではIPO支援産業が支援したくなる起業家が多く輩出している（p.53）。

このように見てみると、後者の手法も、日本のベンチャー企業を分析するためのモデルとしては現状とのギャップが大きいため、理想的かつ抽象的なベンチャーモデルとしての紹介という位置づけにならざるを得ない。三井（2001）がいみじくも指摘しているように、「脚光を浴びる一部の「先端的例」のみを礼賛するのではなく、この時代の転機を迎え、多くの企業が行っている経営努力を大切に、その多様なスペクトラムを総合的にとらえ、それぞれなりに評価する視点が必要である（p.4）」。

以上を踏まえると、今後の研究課題として、日本の現状を踏まえたベンチャー企業のマネジメント研究の分析手法を具体的に検討することが挙げられる。本稿では、まずそのための第一歩として、筆者が日本のベンチャー企業3社を対象に行ったインタビュー調査をもとに、身近な起業例における成長マネジメントの特徴を見出したい。そこから、先進的な成功例としてのベンチャーモデルでは表すことのできない論点を整理したい。

本稿の構成は以下の通りである。まず第2節においてベンチャー企業の定義に関する先行文献の整理をした後、本稿でのベンチャー企業の定義を述べる。そして第3節ではベンチャー企業のマネジメントに関する先行文献のレビューを行う。続いて第4節では筆者が行ったインタビュー調査の詳細を述べる。最後に第5節では、インタビュー調査から得られた知見をもとに、ベンチャー企業のマネジメント分析に関する課題を検討し、結論としたい。

2. 本稿におけるベンチャー企業の定義

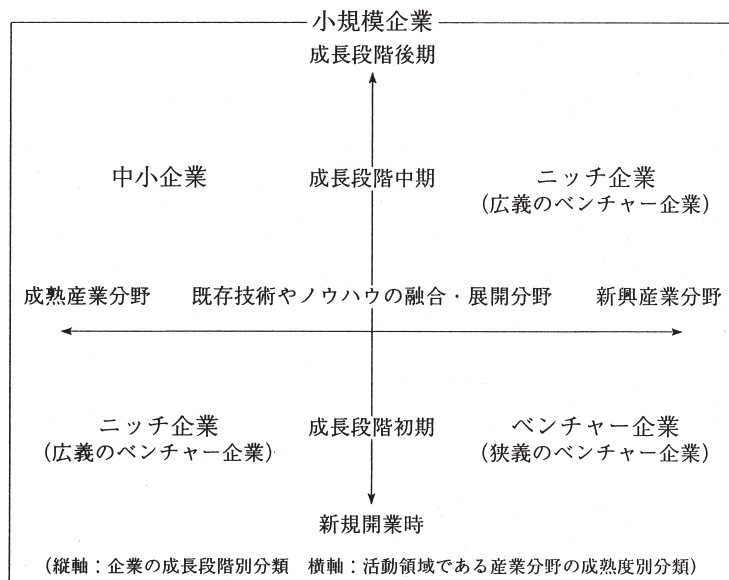
本節では、本稿で使用するベンチャー企業の定義について述べていく。

そもそも「ベンチャービジネス (venture business)」は和製英語であり、英語圏では new venture、small venture、または new technology company と呼ばれている (松田 2006, p.15)。日本においてベンチャー企業という言葉の登場は、1970 年に遡る。日本のベンチャー企業研究の先駆となった清成・中村・平尾 (1973) の研究では、ベンチャービジネスは「研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業 (p.10)」と定義されている。この時代は高度経済成長期にあたり、研究開発型の新しい中小企業の存在感が高まった時代であった。

その後、時代の変遷とともに、主力産業が変化するのに伴い、ベンチャー企業の定義も変化するようになった⁽⁴⁾。今日まで多くの研究が展開される中、ベンチャー企業概念も広がりを見ている。例を挙げると、(1) 業種形態による分類や創造される付加価値による分類 (松田 2006)、(2) 成長段階と産業分野の2つの軸をもとに「中小企業」、「ニッチ企業」、「ベンチャー企業」に分類する方法 (忽那 (1997) : 図1)、(3) 企業規模と市場への対応 (市場適応か市場創造か) によって「中小企業」、「ベンチャー企業」、「フォロワー」、「リーダー、チャレンジャー」に分類する方法 (榊原・前田・小倉 (2002) : 図2) など、多様な定義づけが行われている⁽⁵⁾。

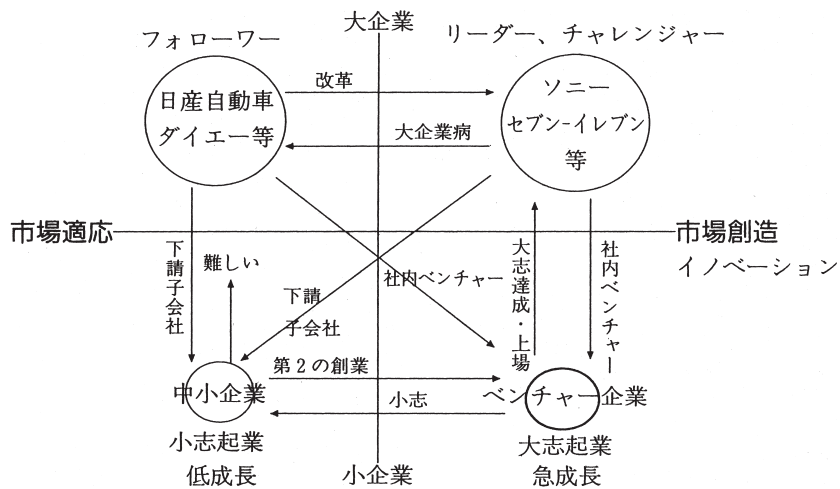
図1、図2ともに、ベンチャー企業の絶対的定義ではなく、縦軸と横軸を使用して相対的にベンチャー企業の位置づけを把握しようというものである。図2には双方向の矢印が示してあるが、これは4つの形態が固定的ではなく、移動可能なことを意味する。特に「志」の大小によって形態が左右されることを示している。これに類似して、松田監修・早稲田大学アントレプレヌール研究会編 (2000) では、ベンチャー企業は中小企業から「変身」できるが、質的基準を満たさな

図1 中小企業・ニッチ企業・ベンチャー企業の概念図



出所) 忽那 (1997, p.24)

図2 ベンチャー企業の位置づけ

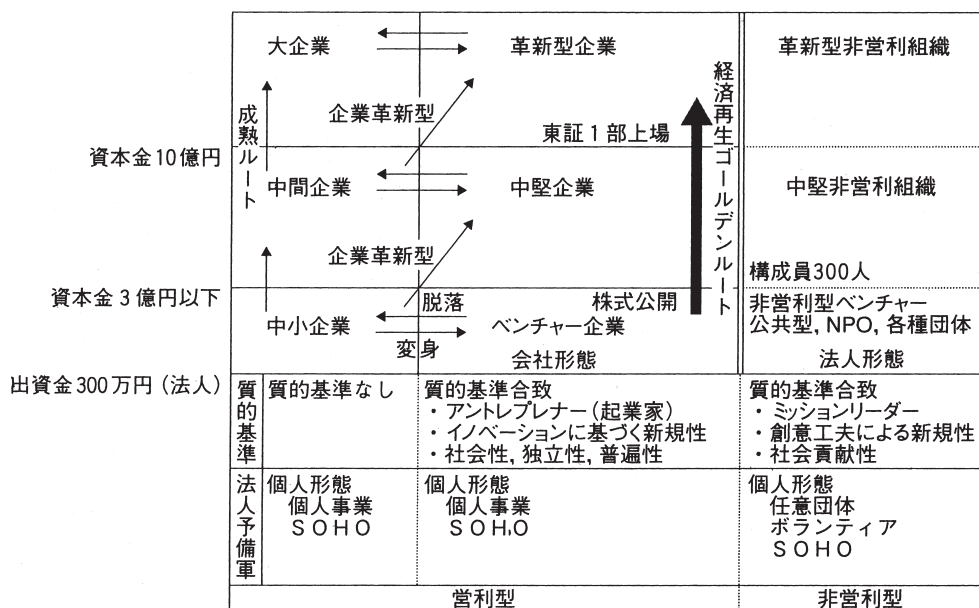


出所) 榊原・前田・小倉 (2002, p.225)

くなった場合はベンチャー企業から中小企業へ「脱落」しうると指摘している (図3)。

この定義によると、ベンチャー企業は、新規性や成長性などで一般的中小企業より優れていて、急成長を経て規模拡大を達成すると「革新型企業 (一般的大企業とは質的に区別)」へと変身を遂げる存在である。その道筋を「経済再生ゴールデンルート」と名付けた。この背景には、長期不況を脱するためにはベンチャー企業の育成と発展こそが重要であるとの見解がある。

図3 ベンチャー組織の位置づけ



出所) 松田監修 (2000, p.8)

このような先行研究におけるベンチャー企業の定義を踏まえて、本稿でのベンチャー企業の定義づけを行うと、次のようになる。すなわちベンチャー企業とは、「企業家によって率いられ、革新性を武器に成長が見込まれる、自主独立の中小企業⁶⁾」である。ここで企業家とは、かのシュンペーターによれば、イノベーションすなわち革新（新結合）の担い手である。新結合とは①新製品の開発、②新製法、③新市場の開拓、④新原料市場の開拓、⑤組織革新の5つである（シュンペーター（1912））。この定義はイノベーションを幅広くとらえている点に特徴がある。そして自主独立とは、大企業の下請企業や子会社ではない等の資本の独立性を示す。

なお、本稿での定義は、上記の先行文献にみられたような、ベンチャー企業と一般的中小企業に優劣をつけるものではない。何らかの新規性により、成長をめざし日々奮闘する企業家によって率いられている、身近な中小企業も含んでいる。

以下では、この定義に基づき考察を進めていきたい。

3. ベンチャー企業のマネジメントに関する先行文献

本節では、ベンチャー企業のマネジメントに関する先行文献をレビューする。「1. はじめに」で述べたように、ベンチャー企業のマネジメントに関する研究には、大きく分けて2つのタイプ

がある。1つは、既存の経営学の概念をベンチャー企業に応用する手法であり、業種や企業年齢、および規模に関わらず、経営に必要な重要事項を説明するものである。そしてもう1つは、ベンチャー企業に固有のマネジメントの特徴について示そうとする手法である。

3-1. 経営学の既存概念を応用するタイプの研究

まず、前者の研究についてみていくことにする。このタイプの研究は、ベンチャー企業の定義においては大企業や中小企業と区別をしているが、マネジメントの考察においては既存の理論や概念を用いる傾向にある。

例えば、太田・池田・文能編(2007)は、第5章において「技術の新規性や革新性に力を注ぐあまり、経営戦略の検討がおろそかになっているベンチャー企業が多い。創業や新規ビジネスを創造する場合、まずは経営戦略を構築すべきである(p.86)」と指摘したうえで、経営戦略の基礎的な説明を紹介している⁽⁷⁾。「経営戦略とは」から始まり、経営戦略論の4つのアプローチ(①ポジショニング・アプローチ、②ゲーム論的アプローチ、③資源アプローチ、④学習アプローチ)の説明を行っている。続いて戦略策定のプロセスの説明として、3C分析やSWOT分析の解説を行い、ドメインの確立、ポーターの3つの基本戦略とファイブ・フォース分析、アンゾフの製品市場マトリクス、PPM(製品ポートフォリオ・マネジメント)について述べて章を終えている。続く第6章、第7章ではそれぞれマーケティングと経営組織の概念についても同様に説明がなされている。こうしたタイプの文献は、他にも猪熊(2005)や高橋(2005)等がある。

勿論、ベンチャー企業にとっても企業を経営していく以上、こうした経営学の知識は重要である。ベンチャー企業の企業家には、新しい技術やアイデアを基に、希望に満ちて念願の起業したものの、実際には経営面の業務もすべて自分でこなさなくてはならないという状況がほとんどだからである。それゆえ事前・事後にこうした知識を身に着ける必要性は高い。

しかし、だからこそ、ベンチャー企業ならではの困難な状況を把握した上で、ベンチャー企業に特徴的なマネジメントの研究が望まれるのではないだろうか。なぜなら、経営学の先行研究の多くは、既存の企業、特に大企業を対象にして発展してきたものだからである。ところが、経営戦略、組織、財務等の基本的な概念は、企業規模の大小に関係なく重要であるとの観点から、ベンチャー企業のマネジメントに応用するケースが多いのである。

しかしながら、ベンチャー企業に固有のマネジメントを研究する手法としては、こうした手法は十分な妥当性があるとは言えない。なぜなら、ベンチャー企業は人材、資金、ブランド、情報等の経営資源がそもそも十分ではなく、その希少な資源環境という制約のもとで成長を目指し行動しているため、経営資源の蓄積がみられる大企業とは、初期条件において大きな違いが存在するためである。そして資源の稀少性という状況は、企業活動に大きな影響を与えることは言うま

でもない。

例えば、この点について岸川（2008）は、「ベンチャービジネスにおいては、限られた人的資源のなかで管理的活動を行うため、大企業のように管理組織がトップ・ミドル・ローアのように区分されていないし、同時に機能別管理も明確になっていない。（中略）起業家は起業家のほかに、経営者および管理者を兼ねる。また、研究開発、生産、販売、物流、財務、人事などの機能別管理を一人もしくは限られた複数の管理者による管理的活動が遂行される場合が多い（p.69）」と述べている。

したがって、ベンチャー企業に固有の初期条件を念頭に置いたマネジメント研究の追求が今後さらに必要となるといってよいだろう。

3-2. 理想型ベンチャー企業をモデルにしたマネジメント研究

そしてもう1つは、ベンチャー企業に固有のマネジメントの特徴について示そうとする手法である。このタイプの多くは、ベンチャー企業を先進的で理想的な企業像として掲げ、一般的中小企業と明確な区別、あるいは優劣をつけた形で議論を進めている。

榊原・前田・小倉（2002）は、図4のようにベンチャー企業と通常の中小企業を比較している。これによれば、高い志、挑戦、実現、および社会性という構成要素のすべてにおいて、ベンチャー企業は優れており、前進・挑戦を目指していることが読み取れる⁽⁸⁾。

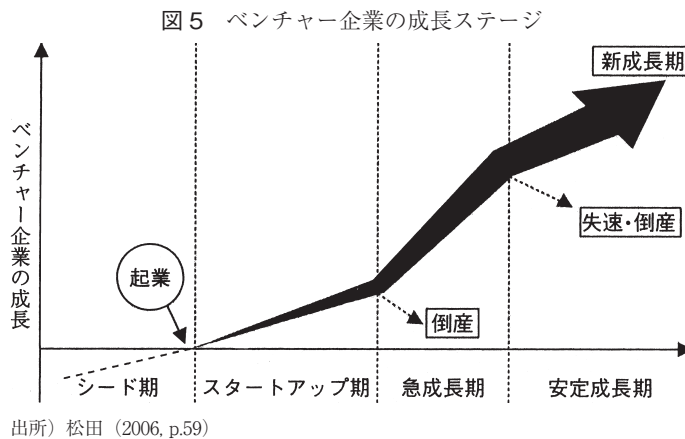
図4 ベンチャー企業と通常の中小企業の比較

構成要素	ベンチャー企業	通常の中小企業
高い志	強い夢・ロマン・情熱 強い成長意欲 早い時点の世界への飛躍	弱い夢・ロマン 弱い成長意欲 国内展開のみ
挑 戦	果敢なリスクへの挑戦 継続的なチャレンジ	リスク回避、能力の範囲内 安定指向経営
実 現	製品・サービスの独創性 新しいビジネスモデル	通常の製品・サービス 新規性のないビジネス
社会性	強い株式公開指向 雇用促進、環境保護	自分の会社指向 身内による経営

出所）榊原・前田・小倉（2002, p.221）

しかしながら、榊原他（2002）でも言及していることだが、中小企業の中にも革新的活動により第二創業⁽⁹⁾をするケースも多数存在する。こうした企業は設立年数こそ長い歴史があるが、経営者の代替わりなどを契機に新たなイノベーションを遂行することが多い。よって第二創業は通常の中小企業とは区別して扱われている。

いずれにせよ、こうしたベンチャー企業の特徴を前提としたうえで、ベンチャー企業のマネジメントについて考察する研究をここでは取り上げる。このタイプの研究の特徴の1つに、ベンチャー企業を成長段階で区分し、その成長段階ごとにマネジメント上の重要事項の変化を分析する点が挙げられる。もっともよく見られるのは、ベンチャー企業の成長・発展プロセスを、起業までの準備期（シード期）、起業から製品やサービスの販売を開始し、事業が軌道に乗るまでのスタートアップ期、市場や顧客に受け入れられ規模が急拡大する急成長期、市場や製品が成熟化し、規模拡大が鈍化する安定成長期に区別して考える方法である（図5）。



このように段階を分けて考える理由は、各時期によって異なる経営の危機が潜んでいることや、時期それぞれに経営者が重点を置くべき課題が存在するためである。図6は成長段階別の経営スタイルの変化を表にまとめたものである（松田（2006））。この図は、ベンチャー企業の成長段階別に考慮すべき点が整理されている。少人数の my company から中途採用を活用し規模が急拡大する our company へと変化をし、さらには株式上場により your company へと脱皮をしていく過程に必要な点が描かれている。

こうしたベンチャー企業の成長段階別のアプローチは、米国において先進的に存在感を強めたベンチャー企業をモデルとして作られている。しかしながら、日本と米国ではベンチャー企業像が大きく異なる点に留意が必要である。日本においても徐々に先進的事例としての理想型ベンチャー企業が増加しつつあるが、起業当初からベンチャーキャピタルに出資を募るケースや、起業後5年でIPOを果たすようなケースはまだ少数であろう。

このように見てみると、後者の手法も、日本のベンチャー企業を分析するためのモデルとしては現状とのギャップが大きいと、理想的かつ抽象的なベンチャーモデルとしての紹介という位置づけにならざるを得ない。

この点に関して、日本におけるより身近なベンチャー企業像をモデルにしたマネジメント研究

図 6 成長ステージ別経営スタイルの変革

経営スタイル	スタートアップ期	急成長期	安定成長期
企業規模	0～3億円	3～100億円	100億円超
従業員数	1～20人	20～300人	300人超
成長率	立ち上がり・低迷	年率20～100%	年率1ケタ成長
収益性	先行投資赤字	先行投資低収益	高収益維持
対象期間	スタートから5年	5～15年	15～25年
起業家の役割	My Company 事業への思い入れ 強力なリーダーシップ 何でも屋	Our Company 事業への使命感先見・決断・スピード 人を動かす	Your Company 明確なビジョン決断・先見・スピード 経営システムを動かす
経営チーム	起業家・友人中心 技術または営業優先	財務・営業プロバランスある人材	開発・システムプロ 次なる飛躍に適する人材
事業・製品	一事業立ち上げ 事業コンセプト マーケティングの裏づけ	事業の確立 販売チャネル確立 資金回収システム	事業の完成・新規事業 既存製品のリニューアル 製品開発システム
市場・競合	業界不明確 競合なし	業界急成長 競合はまだ緩い	業界成長ピーク 新規・大手競合参入
資金調達	信用ゼロ スイートマネー（自己、友人、親族） エンジェルファンド 国民金融公庫	信用低い 民間ベンチャーキャピタル 中小企業向け金融機関 政府系リスクファイナンス 株式上場（新市場）	信用確立 民間金融機関（銀行） 株式上場（店頭上場）
コミュニケーション	インフォーマルのみ	フォーマルな会議開始 末端情報収集の重要性	フォーマルな会議定着 末端情報入手にトップ独自の情報チャネル
経営管理レベル	外部依存の税務会計 キャッシュフロー（資金繰り） 経営計画は社長の頭	独自の財務会計システム 節税優先からの脱皮 経営計画の策定開始	財務会計システムの定着 管理会計システムの導入 社員参加型経営計画
人事管理レベル	員数合わせの採用 社長による直接評価	即戦力中心の採用 人事考課導入	新卒採用・能力開発 人事考課の確立
経営規程整備と会計システム	定款のみ 決算書は会計事務所	定款 就業規則中心の規程 パッケージ会計 ソフト利用	定款見直し 基本規程の整備 独自の会計システム構築

出所）松田（2006, p.78-79）

の分析手法を具体的に検討することが今後の課題といえよう。以下の節では、まずそのための第一歩として、筆者が日本のベンチャー企業3社を対象に行ったインタビュー調査をもとに、身近な事例における成長マネジメントの特徴を見出すことにしたい。

4. ベンチャー企業の事例紹介—3社に対するインタビュー調査—

本節では、筆者が行った3社の経営者へのインタビュー調査の内容を述べることにしたい。第一の事例は、設立5年目のWebマーケティング事業を中心に営む企業、株式会社ユニファクターである。スタートアップ期のベンチャー企業のケースとして考察していく。第二の事例は、テレビCMなどの制作に使われる絵コンテ事業を主力事業とする企業、株式会社アクアである。創業20年目の同社は、ニッチな市場でトップ企業として急成長を遂げている。急成長期のベンチャー企業のケースとして考察していく。そして第三の事例は、飲食店事業を営む株式会社であとろんグループである。同社は、35年前に両親が創業した事業を現在の経営者が4年前に後継した二代目社長の企業のケースとして取り上げたい。

4-1. 株式会社ユニファクター^(a)

(1) 企業概要

2006年10月設立の株式会社ユニファクターは、Webマーケティング事業、及び付随する事業、自社企画開発運営事業を事業内容とするベンチャー企業（社員数4名）である。社長の本村高志氏（37歳）が32歳の時に起業した。

Webマーケティング事業では、顧客企業費用対効果を鑑みたサイト改善、且つブランディングを考慮し、サイトを活用した集客・顧客の定着までも含めて、マーケティング付加価値を加味した事業を強みとしている。

また、自社企画開発運営サイトでは、「日本を元気にしよう」をモットーに、全国各地に存在する、未だ知られていない名産品や工芸品の自社サイトでの販売を行っている。本村氏がWebマーケティングを使って本当にやりたいのはこの事業であり、誰かの喜ぶ顔が見たい、誰かの役に立ちたいという想いの詰まった事業である。現在、この事業は入社3年目の社員が責任を持って担当している。

(2) 本村高志社長の準備期

本村社長は、中学2年生くらいまでは、将来は外科医になりたいという夢を持っていた。同時に、ちょうどこのころパソコンに出会い、その面白さに魅了されていく。高校生のころには、将来は何か自分でやりたい、偉い人になって親に楽をさせてあげたいと思うようになった。

最初の就職先は航空会社の関連会社（情報システム）で、エンジニアとして7年間勤務した。そこで得たスキルは、ビジネスマナー、社内ネットワーク構築、ファイル管理、パソコン、シス

テム知識などである。しかし居心地の良い環境の中、このままでは会社に何かあった時に自分にスキルがないことに急に不安になった。そこで、次は頭を使う仕事がしたいと思い、経営コンサルタントとして再就職を決めた。未経験での入社後、怒られ続けてとても苦労した日々だった。自分はダメ人間なのだと思わされた、初めての挫折だった。しかし、先輩達と接する中で、論理的な話し方と考え方、そしてプレゼンテーションの方法などを身につけることができた。ここでは3年間務めたが、この会社自体の事情により転職を余儀なくされた。

それまでの経験から、自分自身が楽しいと思える業務分野がマーケティングだったため、次の職場として、Web制作会社でマーケティングの仕事を担当することを選んだ。転職活動では、自分はダメな人間だと思っていたところ、履歴書を見せると「すごいですね」と言われることに驚いた。転職活動をしてみると、面接を受けてもどこにでも受かる状態が続いた。そうするうちに、だんだん自分に自信がついてきたのだった。

その会社では、それまでサイトを作ってたところ、本村氏がマーケティングを付加することで顧客に非常に喜ばれるようになった。自分で工夫して、未経験ながら営業を行ってみたところ、次々とアポイントメントをとれるようになり、結果として1年間で当該部署の売り上げが2倍にもなった。この職場で得たスキルは、Web制作、Webマーケティング、営業、チャネル戦略、企画設計、人材育成、納期厳守などである。

本村氏はもともと30歳くらいまでに起業したかったので、1年がすぎたころに転職か起業を考えた。当時自分に足りない経験は広告の仕事だったため、広告会社への転職を決めた。そのころには、自分で条件を出して転職ができるような状況になっていた。結局、自分の条件を受け入れてもらうには、新しい部署を作りそこのトップとして就職することになった。Webマーケティング事業部のトップとしてWebと広告の連動で売り上げを増加させたが、既存の企業文化を変えることができずに息苦しくなり、2年間で退社を決めた。その後、いよいよ念願の起業へと進むことになった。事業部のトップとして、自分で部下を採用して教育するという経験は起業後に非常に役に立ったという⁽⁴⁾。最大の収穫は、そうして教育した部下が起業時に一緒についてきてくれたことだった。

(3) 株式会社ユニファクターのスタートアップ期

2006年、本村高志氏は32歳で起業した。前職の部下と、高校時代の友人と3人でのスタートとなった。起業当時は貯金がなく、資本金30万円をかき集めて起業したが、1年目で4500万円の売り上げがあり、2年目には企業信用力向上の目的で資本金を1000万円に増資した。起業時に、以前からの顧客がそのまま本村氏についてきてくれたことや、その後も営業をする中で知り合った人が仕事を紹介してくれたり、運よく大手企業のコンペ時期と重なり受注を獲得したりしたため、営業面での苦労はそれほど多くなかったという。

3人のチームでの役割分担は以下の通りである。広告会社の時の部下が技術面を主に担当し、高校時代の友人がプログラミングを担当、そして本村氏がプレイング・マネージャーとして営業を含めたその他の業務をこなしていた。

初年度はとにかく必死で働いて時間が過ぎたが、2年目以降は人を雇うことの責任感の重さに気づき、真剣にお金のことを考え始めた。また、今後規模拡大をしていく予定であるのに、事業計画書もない状態ではいけないと思い、会計士に財務について相談するなど、組織面についての自分自身の意識が変わっていった。

その後5年の間、信頼していた社員が突然来なくなった事や、システム開発終了後に全額不払いという事態に遭遇した等、実に様々な事が起こった。その中でも、本村氏が最も辛いと感じる事は、まだネームバリューのない自分の会社に入ってきてくれ、一緒に仕事をした社員が辞めてしまうことだという。最近でも、入社以来ずっと取締役として一緒に働いてきた仲間が退職を決め、現在は引き継ぎ中である。もう1人の創業メンバーである高校時代の友人は、入社後2か月でやめてしまったという経験もしている。

(4) 今後について

起業当初は、いつかは上場したいと思っていたが、現在はメリットを考えるとその気持ちは冷めてきている。寧ろ Web という空間を手掛けていながらも、人が生き生きするような、人間くさい会社にしたいと考えている。最近は受け身の人が増えてきていると感じるので、前に進むためにも一人ひとりが自ら動けるように、人を育てていきたいと感じている。社員数は現在4名で、起業当時と人数は変わっていないがその間の出入りは多々あった。人材を増やして企業規模を拡大したいという想いはあるが、現実には給料や社会保険などのコストが大きいので、売上など数字のバランスを見ながら採用をしている。

(5) まとめ

株式会社ユニファクターの本村社長は、いつか起業するという気持ちを胸に持ち続け、自分にその都度必要な経験を得られるような企業に就職をしていく中で、多様な経験と知識を身に付けてきた。最終的には、事業部のトップとして、起業の疑似体験をも経験し、順調な準備期を経たといえる。

スタートアップ後は、予想外の困難に多々直面しつつも、常にあきらめない気持ちで邁進してきた。「社長があきらめた時点で会社は倒産確定」という社長の言葉はそれをよく表している。

本村社長が「社長の仕事」として担う業務は、計画策定及び実行、営業、チェック・検証、人材育成、社員の生活を守る事など、実に多岐にわたる。社員に自分の想いを伝えるためにしていることは、週2回の勉強会や時々開催する飲み会である。また年に一回アウトドアでキャンプに

も行っている。勉強会に関しては、社長自らがテキストをプリントするなどして配布して取り組んでいる。

日本を元気にするための取り組みサイト（自社企画）に関しては、アイデアこそ本村社長が出したが、現在入社3年目の小倉優花氏が責任を持って取り組み、現在のサイトを作り上げた。小倉氏も入社当初からやる気はあり、そこを気に入り社長も採用を決めたのだが、そのやる気を最大限に生かす方法を模索する日々であった。その中で、徐々に自分で考え行動できるようになり、現在のように責任のある仕事を一人で担当するに至っている。社員数4名という規模の企業では、社長が果たす役割や社長の能力・言動が企業に与える影響は大きいものとなる。また、社長のみならず、一人ひとりの社員に関しても同様のことが言える。今後、さらに企業成長を果たすことを視野にいれ、本村氏は人材育成を一番大事に考えている。

4-2. 株式会社アクア¹²⁾

(1) 企業概要

株式会社アクアは、現社長の原田弘良氏（47歳）が1991年に発起人7名で有限会社アクアとして設立した、現在は従業員約70名、売上高10億円のベンチャー企業である。主力業務内容は、絵コンテ制作である。絵コンテとは、広告代理店が広告主の企業に、自社企画を競合の中から選択してもらうためのプレゼンに使う絵のことである。一目で見て広告のイメージがつかめるような表現ビジュアルを制作することである。ニッチの分野であるが、株式会社アクアはこの分野でトップシェアを誇る。従業員数が急増中の急成長期のベンチャー企業といえる。

(2) 社長の役割の変遷—スタートアップ期から急成長期へ

原田氏は大学卒業後、テレビ局に3年勤務した後に独立し、26歳の時に社長となった。現場社員としての経験しかなく、部下を持ったことがないため、管理能力やリーダーシップに優れていたわけではない。体に染みついているスタイルは、まさにプレイング・マネージャーであり、社長が一番働くという状態であった。社長曰く、自分も動きまわりながら社員に指示を出すというこの「山賊スタイル」が自分には合っており、社員数が順調に増加してからもこのスタイルを変えなかった。

しかし、設立から10年後、社員が30名に増えたあたりから、幹部に「山賊から小大名になってほしい」と言われるようになり、悩み始めた。小大名は大名である以上、御簾の向こうから幹部に対して「良きにはからえ」と言ってほしいのだと悟ったが、自分ではそれで本当によいのか悩んだという。数年間は悩みつつも山賊スタイルを変えなかった。社長がすべての業務に関わっているうちは、企業成長に限界がくると思うようになったが、結局、社員が40数名になるまで

は悩みながらもそのスタイルを貫いたのだった。

ところが、山賊スタイルでは、新人などの現場社員は社長の行動をみてそこから学ぶために、即戦力に育成されるまでの時間が短いのだが、課長・部長以上の幹部は、その体制では育ちにくいことがわかってきた。結局、権限移譲ができていないことが要因である。

また、同じ時期に幹部から「経営理念を作ってほしい」との要望もあった。そこで、日ごろから飲み会の席で話していた理念を明文化し、名刺入れに入る大きさのカードにまとめ、アクアの「クレド」として常に持ち歩けるようなものを作った¹³⁾。このことは、企業規模の拡大とともに、社長の想いが末端まで行き届かなくなってくることを補う意味でも重要なことである。

そうして今から3年ほど前（起業17年目）からは、小大名としての社長業に移行してきている。その際の社長の心の葛藤は大きく、本当の意味での社長とは何か、御簾の向こう側にいる社員に指示を出し、成果を出させるとはどういうことかを考え続けたという。そうしてようやく社長自身が現場で動き回り、案件をこなすという業務をやらなくなったのは今から3年ほど前からである。実際にそうしてみると、管理職が急速に育ってきたことを原田氏は感じている。社長もようやく気持ちの整理がつき、現場を張らずにはいられない性格に変化がみられたと感じている。それと同時に、社外での講演依頼も増えてきたので、研修セミナーや大学、経営者団体などで、社長としての自分の経験を語っている。

（3）権限移譲と組織・人事制度との整合性

こうして社長が幹部に権限移譲をするようになったが、それだけでは不十分である。権限移譲に伴う新たな人事制度の確立や組織変更などがあって初めて整合性のとれた権限移譲となる。株式会社アクアでも、3年前から5名の部長に人事権を与えるようになった。これを任せてからは、意識変革が部長の中で起こってきたと社長も感じている¹⁴⁾。

（4）今後について

株式会社アクアは現在、まさに急成長期の段階である。3年前は40名だった社員が、現在は70名、そして来年は20名の新卒社員を採用することが決まっている。

しかし、株式上場に関してはその意思はないと社長自ら断言している。なぜなら株価というのは、自分たちの頑張りや技量だけではない、世の中の流れなど他の要素で左右され、判断されるからである。

今年度の全社スローガンは「飛躍的進化を遂げ、輝かしい未来を勝ち取る！」であり、数年後のあるべき姿は「世の中にないサービスで人々の役に立ち、だれでも知っている会社になる！」と定めた。そして理念は「私たちは、様々な表現媒体を通して、人々に夢と感動をお届けします」である。さらなる飛躍を目指して、全社を挙げて取り組んでいる。

(5) まとめ

アクア社のケースは、スタートアップ期から急成長期に移行する際の経営者の葛藤がよく表れたケースである。業績好調と社員増加の結果、それまでの my company から our company へとスタイルも変化させていく必要が出てくる。しかし体に染みついた経営スタイルを変化させるのは容易ではないことを原田社長は教えてくれている。社長は「成功の復讐⁽⁵⁾」をさけるためにも、自分が変わろうと模索を続けたと言えよう。自分が変わることで、自分自身も企業も成長を遂げるのである。

4-3. 株式会社てあとろんグループ⁽¹⁶⁾

(1) 企業概要

株式会社てあとろんグループは、1977年、現在の野田真奈美社長（35歳）の両親が設立した35年目の企業である。現在の資本金は1000万円、売上高は2億円、社員は12名、事業内容は飲食店の経営である。野田社長の父親はかつて俳優業をしており、当時はまだ珍しかったピアノやギターの生演奏をバックに歌うお店としてスタートした。変わったお店の作りや、音楽テープから歌声だけを除いてカラオケができるようにした点などが受け、一世風靡した時代もあった。その後、カラオケボックスが人気を博すようになると、状況は一転した。そこでお店の作りを生かしてパーティーや結婚式の二次会などを行うスペースとして再スタートした。その中で、顧客からは食事もしたい、結婚式もしたいとの要望があったため、式も挙げられるレストランおよびパーティー会場として変化していった。現在、渋谷1店舗（平日：レストラン、週末：ウェディング）と新宿2店舗（忘年会・歓送迎会・結婚式二次会・披露パーティー）の計3店舗を運営している。ウェディングでは、アットホームな雰囲気、低価格、ペットと挙式が可能など、少人数ならではの温かみのある強みを生かしてファンを増やしている。

株式会社てあとろんグループは、二代目社長のケースとして考察をしていく。

(2) 社長就任の経緯と承継後の出来事

野田真奈美氏は、二代目社長として今から4年前に就任した。実家で住職をしていた祖父が他界し、急きょ野田社長の父親が後を継ぐことになったためである。野田氏は小学校からトランペット一筋、大学でも音楽を専攻し、卒業後はフリーのトランペット奏者として活動をする傍ら、実家の店でもアルバイトとして働いていた。25歳の時に、渋谷店を立ち上げ、ウェディプランナーとして働いていたが、まさか自分が社長になるとは思ってもいなかった。そこからは、女性の感覚を大事にしながら、ウェディングという女性が最も輝ける瞬間をサポートするため、日々努力している。

次に、後継に至った経緯をみてみよう。上記の理由で父親が寺に入ったため6年間も社長不在の状態が続き、現場スタッフと現場を離れて数字しか見えない社長との間ですれ違いが生じ、スタッフのストレスが溜まっていった。野田氏は中間管理職という立場で対応に苦慮したが、現場スタッフは野田氏が社長になってくれれば自分たちがサポートすると言われ、継ぐしかなかった。当時野田氏は31歳、息子が1歳で大変な時期だったにも関わらず、まわりのサポートがあれば何とかできると覚悟を決めて社長に就任した。

ところがいざ社長になってみると、経営者としての困難が多々待ち受けており、自分自身はスタッフとしての考え方からの脱皮を迫られた。さらに2代目社長の宿命も身に染みて感じる事となった。すなわち、カリスマ性のある1代目に対し、社長の経験の浅い2代目としての困難に直面したのである。結局、様々な出来事があり、当時のスタッフは総入れ替えとなった。それから3年が経過し、日々社長として試行錯誤を続けている。

一つの転機としては、今から1年半前に飲食店の運営に詳しく経験豊富な社員（鈴木康浩氏）が入社したことが挙げられる。鈴木氏は、医療系商社、青色申告会、飲食系コンサルティング会社などでの勤務経験があり、飲食店の経営に関する知識や経験を活かすことが期待され、入社した。鈴木氏によると、入社当時は組織といえるものがなく、社長の感覚でスタッフが動いていた。そこでまずは組織を作っていくことや、それまでは業務記録がなかったのを改善し、ウェディングの記録をきちんと作り、ノウハウをスタッフに伝えやすくすることなどを地道に進めてきた。野田社長が感覚で物事を判断するのと対照的に、鈴木氏は論理的思考を得意としているため、二人は長所と短所を補いつつ、経営チームとしてまとまりをみせてきている。

(3) 2代目社長としての役割と葛藤、およびやりがい

野田氏は、まさか自分が後を継ぐとは思っていなかった中での承継となった。自分は1代目のようなカリスマ性もなく、天才でもないと自覚している。従って、自分の経営者としてのスタイルは、仲間やスタッフの能力を生かすことに徹するというものである。社長だからといって全てのことを理解しているわけではない。わからないことは仲間に素直に聞くという姿勢を大切にしている。経営者の立場として最も困難だと感じているのは、決断の際の基準である。どこまでを許し、どこまでを駄目とするのか、その判断基準がとても難しいと感じている。また、スタッフ個々の希望を全て答えてあげたいのが本心だが、経営者になった以上、個人としてではなく会社としての判断をせざるを得ないことがある。両者の判断が異なった時の葛藤は非常に苦しい。

しかし、経営者としてのやりがいも勿論感じている。それは何よりもスタッフの成長であり、お客様の声であり、スタッフの笑顔である。

(4) 今後について

困難な中、社長を続けていられるのは、野田氏が夢を持っているからである。その夢とは、「世の中が笑顔であふれる事」である。より具体的には、ウェディングを通してできることは、本当に素晴らしい心のこもった結婚式を行うこと、将来困難に直面した時に原点に返れるような式になるよう努めることである。また最近始めた取り組み「スウィートマカロン」では、花嫁だった女性が、その後、母になっても働くことになっても、どの段階でも女性が自信をもって笑顔でいられる、きっかけを与える場所を提供することを試みている。具体的にはスクールやイベントのプロデュースである。女性が笑顔だと世の中の男性も幸せになる。ゆえに女性が幸せだと世の中みんなが幸せになれると信じて、日々努力を続ける野田氏である。

今後の規模拡大についての野田社長の考えは、以下の通りである。基本的には規模拡大を目指しているが、規模拡大自体が目的ではない。人材が育ってきて、上のポジションを作ってあげたいために新店舗を出すという流れで考えている。ただし人材の育成が一番難しい課題である上に、売上も伴って初めて可能となることであるため、簡単に進む話ではない。まずはパーティースペースの新しい店舗での運営、次にハウスウェディングを1棟増やすことを近い将来の夢として思い描いている。

(5) まとめ

思いがけず後継者として社長になることになった野田氏だが、女性らしい感性を生かして自然体で社長業にあたっている。野田氏は何とかなると思い社長に就任してみたものの、以下のことを思い知ったという。それは、物事を始める事は意外と簡単であるが、継続する事は多くの努力を要するという事である。さらに、変化をすることは大変勇気がいる事であり、変化ゆえの後退も覚悟しなくてはならない。以前ならば人に流されやすい性格だった野田氏も、社長として自分の意思で決断できるように成長してきたと自分自身も感じている。意図せずに就任した社長という地位ではあるが、野田氏にとって社長業とは、自分が成長できる場だからこそ、困難に直面しても続けていけるのだという。

5. インタビューから得られた知見

前節では3社のインタビュー内容を通じて、それぞれ異なる業種、異なる成長段階の中で、企業家がいかなる課題に直面し、更なる成長のためにいかに挑戦しているのかを見てきた。

5-1. 人材について

株式会社ユニファクターは、まさにスタートアップ期のベンチャー企業である。知名度が低い起業当初は人材が集まらずに苦労をしたが、実績を積み重ねてきた最近では、徐々に採用応募者が増えてきている。それでも、本村社長が常に頭を悩ませるのは、やはり人材のことだという。信頼していた社員が、突然置手紙を置いて消えてしまったこともあった。採用人数、定着率などは現在の最大の課題だといえよう。

株式会社アクアは、設立後20年で急成長期を迎えたベンチャー企業である。今や就職希望者が多数集まる学生に人気の企業となっている。現在に至るまで、原田社長は試行錯誤を繰り返しながら組織拡大を図ってきた。また、成長を支えた当社の強みといえるのが、この業界では珍しい分業体制を構築することで（アクア方式）、誰でも同じトーンの絵が描けるような仕組みを作り上げたことである。社長自らが走りながら支持も出すという、山賊スタイルを長年続けてきたことで、現場社員の育成は急速に進んだ。現在は、気持ちの整理をしっかりとつけ、小大名として現場の力を最大限に引き出し、結果を出させるような組織作りを心がけている。

株式会社てあとろんグループの野田社長は、自分の意志とは違う流れの中で二代目社長に就任することになった。創業者は通常、カリスマ性を持った指導力のあるタイプが多いが、野田社長の父親もそのようなタイプであった。ところが野田社長は、小さいころからほんわりとした雰囲気、周りに流されやすいタイプであったため、社長としての資質に悩んだこともあった。経験の浅い2代目社長として就任後1年目にして、それまで支えると言ってくれた経験の長いスタッフと色々とぶつかることがあり、全員がやめてしまうという事件がおこった。これを機にスタッフを総入れ替えし、現在の体制へと移っていく。しかしその後、自分は自分らしく、社員の能力ややる気を最大限に生かして、社員が成長する姿を見て自分のやりがいに変えていくというスタイルを徐々に構築していった。これと同様に、株式会社アクアでも、創業後まもなく原田社長とその他の役員の方向性の違いから、原田氏が一人で第二創業として再スタートを切ったという経緯がある。同じ夢や志をもってスタートしたとしても、徐々に方向性のズレなどからコンフリクトが生じ、チームが袂を分かťことは稀ではない。

5-2. 規模拡大について

規模拡大の意思については、3社ともに成長は望むものの、株式上場は望んでいないことが共通点として浮き彫りになった。株式による資金調達の必要性の有無もあるが、それ以前に3人の社長全てが、自社の社員がやりがいをもって働いてくれ、成長してくれることを願っていた。自社に就職して働いてくれている社員の幸せを願うのが、3社の社長の共通点であった。

5－3. 社長の役割について

それぞれの成長段階により、社長の役割は変化を必要とする。ベンチャー企業の場合は、基本的には社長は何でも屋として行動し、社長＝企業の状態である。これが my company の段階である。株式会社ユニファクターは、社長自身がプレイング・マネージャーとして、会社の将来の発展のための計画を策定したり、採用や人材育成を行ったりと全ての業務に関わりをもっている。

株式会社アクアは、先述のように徐々に管理者としての立場を確立してきている。しかし、リーマン・ショック以降の不況により、起業後順調に推移してきた売上高の伸びが鈍化する事態となった。これをきっかけに、再び強いリーダーシップを発揮しているという。売上が順調に推移している時は権限移譲を強め、不況期にはリーダーシップを発揮し、ドラスティックな変革を実行に移すというスタイルを取っているのである。

株式会社アとろんグループの野田社長は、自分に創業者のようなカリスマ性や経験がないことを自覚しており、むしろ分からないことは社員に聞いて、社員への気配りや能力を生かすことに自分の存在意義を見出している。しかし大事な決断は経営者の仕事であるので、徐々に自分の意思で決断・判断できるようになってきたことを実感している。

5－4. まとめ

ここで本稿の最初の部分で紹介した図6「成長ステージ別経営スタイルの変革」を参考にしながら、インタビューした3社について考察を加える。先進的・典型的ベンチャー企業を想定している図だと考えると、上記の3社とは大分温度差があるように思えるが、個々の経営スタイル項目をみると、あてはまる部分も多い。ただし、やはり米国にくらべて日本では、ベンチャー企業に対するエクイティファイナンスの土壌が整っていないという事情もあり、資金調達におけるベンチャーキャピタルの使用は現実的ではない。また、成長スピードも米国と比べて日本の中小規模の企業は遅い傾向にあり、図6のような対象期間の通りに成長を遂げるベンチャー企業は、ごく一部の成功例であるといえよう。

例えば株式会社アクアは、起業後一気に急成長期に入ったのではなく、やはり徐々に20年かけて日々の経営努力を積み重ねる中で、現在の成長期を迎えているといっていよい。起業家の役割についても、急成長期の欄に見られるように「人を動かす」立場につくことや、our company として一步下がったところから経営にあたるというスタイルは、現実には簡単ではないことを教えてくれる事例である⁴⁷⁾。

かのドラッカー（2010）もこう述べている。「ベンチャーが発展し成長するに伴い、創業者た

る企業家の役割は変わらざるをえない。これを受け入れなければ事業は窒息し崩壊する。(中略)だが何かをしなければならないことはわかっている、自らの役割をいかに変えたらよいかを知っている者はあまりいない。彼らは「何をしたいか」から考える。(中略)しかし、問うべき正しい問いは「客観的に見て、今後事業にとって重要なことは何か」である (pp.238-239)。」と¹⁸⁾。

以上のことから、日本のベンチャー企業を考察する際は、①エクイティファイナンス利用の少なさ、②成長スピードの遅さ、③企業家の役割の変化の難しさ、そして④株式上場志向の低さなどを、特徴として考慮する必要がある。

6. おわりに

ベンチャー企業のマネジメントについて考察する際、①既存の組織や大企業を研究対象とした既存の経営学の理論を使用することは、経営学のエッセンスを学ぶという意味では有意義であろう。しかし今後は、時代に即し、現状を把握した上での新しいマネジメント研究が今後必要とされる。

この点について柳 (2004) は、ベンチャー企業特有の経営論の必要性を説いている。柳はベンチャー企業は創造的破壊と矛盾のマネジメントにその特徴があると主張した上で、企業が生まれるまでの「創出論」と、いかに短期間に企業を発展させるかの「企業成長論」を分けて考える必要があると述べている。確かにこの2つを1つのマネジメント研究で解決しようとしている傾向は否めず、全体的にわかりづらく、ベンチャー企業そのものを理解する適切な議論の展開が難しいと言えよう。

ベンチャー企業に関する研究は、そもそもベンチャー企業の定義自体に統一性がなく、そこを解決しないままベンチャー企業のマネジメント研究も行われているため、多様な議論が存在するかわりに、つかみどころのない議論に終始してしまう傾向がある。そこで、本稿で行ったように身近なベンチャー企業の実態をさらに調べることで、共通点や相違点を浮き彫りにし、ベンチャー企業のマネジメント分析の役立つ手法を開拓することが必要である。以って今後の課題としたい。

注

- (1) 例えば、猪熊 (2005)、高橋 (2005) など。
- (2) 代表的な研究は松田・早稲田大学アントレプレヌール (2000) が挙げられる。
- (3) この年数は松田 (2001) に依る。なお、柳 (2004) はこれよりさらに短く、スタートアップ期を2年、急成長期を3～5年、その後の経営基盤確立期を6～10年と設定している (p.38)。

ベンチャー企業のマネジメント分析の現状と課題

- (4) 時代とともに変化するベンチャー企業の定義については、太田・池田・文能編（2007）を参考にした。
- (5) ベンチャー企業の位置づけと輪郭に関しては、植田・桑原・本多・義永（2006）の第11章に詳しい。
- (6) ここで中小企業とは、中小企業基本法による定義に基づき、製造業の場合は資本金3億円以下または常時雇用する従業員300人以下の会社および従業員300人以下の個人企業を指す。卸売業は資本金1億円以下または従業員100人以下、小売業は資本金5000万円以下または従業員50人以下、最後にサービス業は資本金5000万円以下または従業員100人以下の企業を指す。
- (7) 以下の経営戦略についての詳しい説明は、本稿では行わない。詳細については、同書第5章（pp.86-107）を参照されたい。
- (8) 佐野・北地（2000）は「従来型ベンチャー企業」と「21世紀型ベンチャー企業」を新旧ベンチャーマネジメント比較と称して、比較している（p.109）。成長目標、事業戦略、経営者、企業成長の裏付けなどが比較項目となっているが、佐野・北地が「従来型ベンチャー」と呼ぶものは通常の中小企業とほぼ同様の内容とみてよい。
- (9) 本稿では、第二創業を「すでに事業を営んでいる経営者が、創業時とは異なる事業へ進出することで、ベンチャー的行動をとる企業」のことを指す。
- (10) 株式会社ユニファクターについては、2011年6月9日及び2011年7月5日の本村氏へのインタビューに基づく。
- (11) こうした経験は、企業家にとって大きな心理的資質である「セルフエフィカシー（自己効力感）」を高める要因となったと考えてよい。セルフエフィカシーとは、「ある結果を生み出すために必要な行動をどの程度うまく行うことができるかという個人の確信」を指す。企業家にとってこの能力が高いことは、起業に向かって1つ1つの行動をうまく行うと同時に、スタート後も企業成長のために必要な行動をうまくこなしていけるという確信が高いという点で、重要である。セルフエフィカシーを高める第一の手段は、実際にある行動を遂行して達成するという成功体験を持つことであるため、プロジェクトリーダーや事業部のトップとしての経験は、企業家の準備としてはベストに近い訓練である（松田・大江編（1996, pp.58-60.）を参照）。
- (12) 株式会社アクアに関しては、2年前の2009年6月24日及び2011年6月29日に筆者が原田社長にインタビューした内容に基づく。
- (13) 「クレドはアクアの基本的な信念であり、思いです。全員がこれを理解し、自分のものと受け止め、常に人間性の向上に努めます。」とあり、以下13の項目が書かれている。
- (14) この点について岸川（2008）は、管理体系が整備されていれば、組織の整備とともに機能別管理および管理過程が機能すると指摘している（p.70）。
- (15) 「成功の復讐」は経営のパラドクスでもあり、過去の成功事例を経験すると、過去を否定して方向転換することが難しくなることを示す。
- (16) 株式会社であとろんグループに関しては、2011年6月7日に行われた、野田社長によるゼミでの講演

が基になっている。なお、野田氏は二代目社長として就任する以前から、同社でアルバイトをしており、25歳の時にすでに渋谷店を新たにオープンさせている。事業承継後に新規事業を展開したわけではないため、「第二創業」と定義しない。

- (17) 特に日本の中小企業の場合、企業家の自社に対する思い入れは大変強いものがあり、米国のように exit 手法として買収されることを最初から期待しているようなケースは少ない。
- (18) この点に類似した興味深い文献に、ガーバー（2011）『はじめの一步を踏み出そう』がある。「起業家」「マネージャー」「職人」の3つの人格が、成長段階に応じてバランスをとることが大事で、成長段階に応じて経営者は自分自身を変化させることの重要性を説いている。

参考文献

- 猪熊篤史（2005）『ベンチャーマネジメント』日本評論社
- 植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一（2006）『中小企業・ベンチャー企業論』有斐閣
- 太田一樹・池田潔・文能照之編（2007）『ベンチャービジネス論』実教出版
- ガーバー, M.E. (1995)、原田喜浩訳（2003）『はじめの一步を踏み出そう—成功する人たちの起業術』世界文化社（*The E-Myth Revisited*, Harper Collins）
- 金井一頼・角田隆太郎（2002）『ベンチャー企業経営論』有斐閣
- 岸川善光編（2008）『ベンチャー・ビジネス要論（改訂版）』同文館出版
- 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司（1973）『〈新版〉ベンチャー・ビジネス』日本経済新聞社
- 忽那憲治（1997）『中小企業金融とベンチャー・ファイナンス—日・米・英の国際比較』東洋経済新報社
- 榊原清則・前田昇・小倉都（2002）「ベンチャー企業の育成と経営管理」野中郁次郎編『イノベーションとベンチャー企業』八千代出版
- 佐野睦典・北地達明（2000）「ベンチャーマネジメントの特性」松田修一監修・早稲田大学アントレプレヌール研究会編『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社
- シュンペーター, J.A. (1977)、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論（上）（下）』岩波文庫
- 高橋徳行（2005）『起業学の基礎 - アントレプレナーシップとは何か』勁草書房
- ティモンズ, J. A. (1997)、千本倅生・金井信次訳『ベンチャー創造の理論と戦略—起業機会探索から資金調達までの実践的方法論』ダイヤモンド社（Timmons, J. A. (1994), *New Venture Creation*, 4th edition, Richard D. Irwin）
- 戸田俊彦（1987）「ベンチャービジネス倒産要因・成功要因」『商工金融』6月号
- ドラッカー, P. F. (2010)、上田惇生訳『ドラッカー名著集⑤ イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社（Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row）
- 松田修一・大江健編著（1996）『シリーズ・ベンチャー企業経営1 起業家の輩出』日本経済新聞社

ベンチャー企業のマネジメント分析の現状と課題

松田修一（1997）『起業論』日本経済新聞社

松田修一監修／早稲田大学アントレプレヌール研究会編（2000）『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社

松田修一（2006）『ベンチャー企業』日本経済新聞社

三井逸友編（2001）『現代中小企業の創業と革新—開業・開発・発展と支援政策』同友館

柳孝一（2004）『ベンチャー経営論』日本経済新聞社